

Annika Ahonen ja Daria Hasan

# Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen vaikutus työmotivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Tammikuu 2018

Tekijät Otsikko  Sivumäärä Aika	Annika Ahonen ja Daria Hasan Valmentava johtaminen Valmentavan johtamisen vaikutus työmotivaatioon 41 sivua + 1 liite Tammikuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkimme valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijöihin. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa korostuu tavoitteellisuus, toisten arvostaminen sekä osallistava ote työhön. Valmentavan johtamisen tarkoitus on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja työntekijöiden potentiaalin saavuttaminen.</p> <p>Tutkimuksessa selvitämme, onko valmentavan johtaminen keino kehittää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa sillä tavoin jokaisen työnlaatua. Tutkimuksessa emme vertaile eri johtamismalleja keskenään. Keskitymme ainoastaan valmentavan johtamisen teoriaan ja sen konkretiaan haastattelujen myötä. Perehdymme työmotivaatioon ja palkitsemiseen omassa osiossa teoreettisesti, jotta saisimme haastatteluiden analysoinnista mahdollisimman paljon irti ja lukijalle tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaiset.</p> <p>Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa eri kokoisista yrityksistä. Haastattelut toteutettiin anonymieina, jotta vastaukset olivat mahdollisimman rehellisiä sekä avoimia. Haastattelu vastaa tutkimusongelmaamme, onko valmentava johtaminen hyvä keino kehittää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa työnlaatua. Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä.</p>	
Avainsanat	valmentava johtaminen, työmotivaatio, henkilöstöjohtaminen

Authors Title Number of Pages Date	Annika Ahonen and Daria Hasan Leadership coaching The impact of leadership coaching on work motivation 41 pages + 1 appendices January 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business
Specialisation option	Supervisory work and development of the work community
Instructor	Senior Lecturer, Timo Riikkilä
<p>The present thesis deals with the effects of coaching management on employees. Coaching is a management method that emphasizes ambition, appreciation of others and participatory working methods. The purpose of leadership training is to develop and grow the potential of workers. In this study, leadership training as a way to develop employee motivation and thus improve every employee's quality of work was studied.</p> <p>The theoretical part of the study focused on the theory of leadership, work motivation and rewarding. In the empirical part, six interviews were conducted with respondents from companies of different sizes. The interviews were conducted as anonymous, so that the answers were as honest and open as possible.</p> <p>The results of the study showed that leadership coaching has very much potential, and it can be used for increasing work motivation. Interviewees felt that there are various ways to make them feel more motivated at work: impartiality, open communication between manager and employee, team spirit and encouragement. Coaching has a positive effect to work community, if it is used correctly.</p>	
Keywords	leadership coaching, work motivation, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Tutkimusongelma	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Haastattelu	4
2	Henkilöstöstrategia	4
2.1	Visio, missio ja arvot	5
2.2	Henkilöstösuunnittelu	6
2.3	Henkilöstöjohtaminen	6
2.3.1	Tehokas henkilöstöjohtaminen	7
2.4	Johtajan perustaidot ja kyvykkyydet	8
2.5	Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen	9
2.6	Henkilöstö organisaation tärkein menestystekijä	10
3	Osaamispääoma	10
3.1	Osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen	12
4	Valmentava johtaminen	12
4.1	Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan?	13
4.2	Valmentavan johtamisen hyödyt	14
4.3	Johtamisympäristön muutos	15
4.4	Valmentava johtaminen organisaatiossa	16
5	Valmentavan johtamisen toteuttaminen	18
5.1	Tavoitteet ja tulosten arviointi	19
5.2	Ilmapiiri ja vuorovaikutussuhde	20
5.3	Oppimisprosessin tukeminen	22
5.4	Esimerkillä johtaminen	22
6	Motivaatio	23
6.1	Työmotivaatio	24
6.2	Työmotivaation edistäminen	25
7	Palkitseminen	27

7.1	Aineellinen palkitseminen	28
7.2	Aineeton palkitseminen	28
8	Haastattelutulokset	29
8.1	Valmentava johtaminen käsitteenä	29
8.2	Esimiehen lähestymistavat	30
8.3	Valmentavan johtamisen käyttö työpaikalla	31
8.4	Omaa motivaatiota edistävät kehittämis ehdotukset	31
8.5	Huomion osoitukset ja kannustimet	32
9	Tulosten analysointi	33
9.1	Analyysi	33
9.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	35
10	Pohdinta	36

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

## 1 Johdanto

Valmentava johtaminen nostaa suosiotaan vuosi vuodelta eri organisaatioissa. Aiheen trendikkyys ja ajankohtaisuus herättivät meissä kiinnostuksen valmentavaa johtamista kohtaan. Oikein hoidettu johtaminen on yrityksen kulmakiviä. Johtamismallina valmentava johtaminen on innostavampi sekä yksilöitä huomioonottavampi, kuin monet muut johtamisperiaatteet ja mallit. Valmentavan johtamisen kulmakiviä on ottaa huomioon yrityksen jokainen käsipari ja motivoida heitä jaksamaan työssään. Lähdimme ottamaan selvää, onko totta, että valmentavalla johtamisella on hyviä vaikutuksia työmotivaatioon sekä jaksamiseen.

Tässä opinnäytetyössä perehdymme valmentavan johtamisen vaikutuksista työmotivaatioon. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda esiin valmentavan johtamisen positiiviset vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon. Opinnäytetyötä ei ole kohdistettu mihinkään organisaatioon tai tiettyyn toimialaan. Tarkastelemme aihetta työntekijöiden näkemyksestä sekä syvennymme analysoimaan haastattelun pohjalta valmentavan johtamisen vaikutusta motivaatioon, hyvinvointiin sekä suoritukseen työssä. Koemme, että tämä opinnäytetyö kehittää meitä tulevaisuuden urapoluille sekä antaa kattavan pohjan johto- ja esimiestyöhön. Opinnäytetyömme toimii hyvänä teoreettisena tiedon lähteenä valmentavasta johtamisesta kiinnostuneille.

Opinnoissamme suuntauduimme esimiestyö ja työyhteisön kehittämisen suuntautumispolulle. Meille molemmille oli selvää jo opintojen alkuvaiheissa, että henkilöstöjohtaminen, esimiestyö sekä erilaiset johtamistavat kiinnostivat meitä. Tästä syystä opinnäytetyön aiheemme käsittelee johtajuutta.

Aihe valmentavaan johtamiseen syntyi omien kokemusten myötä. Olemme molemmat tehneet töitä organisaatioissa, jossa käytetään valmentavaa johtamistapaa päivittäisessä johtamisessa. Valmentava johtaminen on käsitteenä todella kiinnostava ja ajankohtainen. Alaotsikkomme työllämme on valmentavan johtamisen vaikutus työmotivaatioon. Rajasimme aiheen selkeistä syistä. Koimme työmotivaation molemmilla lähellä mielenkiinnonkohteita, joten oli kiinnostavaa tutkia valmentavan johtamisen vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon.

Työssä kerromme ensin tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimusongelmasta, joka avaa lukijalle näkemystä siitä mikä aiheemme on ja selventää aiheen rajauksen. Valmentava johtaminen on laaja käsite, johon kuuluu paljon eri osa-alueita. Haluamme tutkia aiheestamme yhtä osa-aluetta, joka osoittautui meille tärkeäksi. Koemme työmotivaation linkittyvän suoraan, miten organisaatiossa johdetaan sekä millaisia periaatteita tai johtamismalleja siellä käytetään. Ihmisten viihtyminen organisaatioissa ei ole enää itsestään selvää ja sen takia tämä tutkimus on tällä hetkellä ajankohtainen.

Seuraavassa osiossa kerromme teoriaa johtamisesta sekä valmentavaa johtamista, jotta lukijan on johdonmukaisempaa edetä tutkimukseen. Pyrimme pitämään teoriaosuuden selkeänä ja helppolukuisena, jotta tämä opinnäytetyö olisi hyvä tiedonlähde tulevaisuudessa muille. Käsittelemme teoriaosuudessa johtamisen ympäristön murrosta ja sen vaikutuksia päivittäisessä arjessa. Analysoimme miten valmentava johtaminen vaikuttaa nykypäivänä konkreettisesti organisaatioissa. Kerromme myös motivaatiosta sekä työmotivaatiosta lukijalle, jotta aiheemme rajaus olisi vielä entisestään helposti ymmärrettävä. Lisäksi kerromme palkitsemisesta, joka on yksi vaikuttava tekijä työmotivaatioon. Linkitämme koko teoria osuuden tekemäämme tutkimukseen ja haluamme, että teoria tukee tutkimustamme mahdollisimman hyvin.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän työn tavoitteena on tutkia tämän hetken trendikkäintä johtamismallia organisaatioiden arjessa. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda uusia näkökulmia valmentavan johtamisen hyödyistä organisaatioille.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa sitä, että tutkittavasta aiheesta voidaan kerätä kokonaisvaltaista tietoa. Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Työmme tavoitteena on selvittää, miten paljon johtamistapa vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja millä tavalla siihen pystytään vaikuttamaan esimiestasolla.

Tutkimuksen toteutettiin haastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kuusi työntekijää eri yrityksistä. Analysoimme valmentavaa johtamista teorian ja haastateltavien vastauksien avulla. Niiden avulla selvitämme valmentavan johtamisen vaikutuksia työmotivaatioon ja työntekijöihin.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmassa selvitämme, onko valmentavalla johtamisella vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon sekä asenteisiin organisaatiossa. Työssä analysoimme tutkimuksesta saatuja haastatteluja ja lopuksi teemme yhteenvedon, millainen vaikutus valmentavalla johtamisella on työntekijöihin ja työn laatuun.

Opinnäytetyön pää tutkimuskysymys on: onko valmentava johtaminen hyvä keino kehittää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa työn laatua. Opinnäytetyön muut tutkimuskysymykset ovat: miten johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja millaisia tuloksia työntekijöiden motivoinnissa voidaan saada valmentavan johtamisen avulla?

## 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tutkimme valmentavaa johtamista sekä sen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Valmentava johtamisen kulmakiviä on, miten johto viestii henkilökuntaa sekä miten huomioida organisaation jokainen yksilö. Päivittäiseen valmentavaan johtamiseen kuuluu jokaisen työntekijän työnohjaus sekä tavoitteiden ja suunnan näyttämistä. Tämän myötä työntekijät tietävät paikkansa organisaatiossa ja pystyvät toimimaan tavoitteellisesti. Haluttuihin tavoitteisiin tarvitaan esimiehen selkeitä ohjeita ja kannustavaa asennetta.

Tutkimuksessa selvitämme, onko valmentavan johtaminen keino kehittää työntekijöiden motivaatiota ja tämän myötä parantaa jokaisen yksilön työnlaatua. Tutkimuksessa emme vertaile eri johtamismalleja keskenään. Työssä keskitymme johtajuuden teoriaan sekä sen konkretiaan tutkimuksen myötä.

Rajasimme tutkimuksen koskemaan ainoastaan työntekijöitä, jotta saisimme työntekijöiden näkökulman paremmin esiin. Teoriaosuudessa tutkitaan tarkoituksellisesti enimmäkseen valmentavaa johtamista ja sen toteuttamisen periaatteita. Perehdymme lisäksi työmotivaatioon ja palkitsemiseen omassa osiossa teoreettisesti, jotta saamme haastatteluiden analysoinnista mahdollisimman paljon irti.



## 1.4 Haastattelu

Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä. Kyseinen tutkimusmenetelmä valittiin sen takia, koska haluttiin saada mahdollisimman laaja ja syvä näkemys tutkittavasta aiheesta. Käyttämässämme haastattelussa oli mahdollisuus tarvittaessa selventää ja syventää vastauksia, sekä saada perusteluja vastauksille. Tässä tutkimuksessa korostui nimenomaan työntekijöiden omat kokemukset ja näkemykset siitä, mikä heitä motivoi työssään ja minkälainen on hyvä, motivoiva ja valmentava johtaja.

Tutkimuksemme aineistokeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, sillä se mahdollistaa laajemmat ja monipuolisemmat vastaukset. Haastattelukysymykset oli valittu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen nojaten, jotta saimme juuri oikeanlaista tietoa. Haastattelujen aiheena oli johtaminen ja sen vaikutus motivaatioon.

Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi työssä käyvää henkilöä. Kaikki haastateltavat asuvat pääkaupunkiseudulla ja ovat töissä keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Vastaa- jista neljä henkilöä työskentelee kokopäiväisesti ja kaksi työskentelee osa-aikaisesti opiskelun ohella. Kaikki vastaajat ovat joko toimihenkilön tai asiantuntijan roolissa. Vastaa- jien ikä vaihtelee noin 19-29 ikävuosien välillä. Haastateltaville painotettiin, että haas- tattelut ovat anonyymejä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksilöhaastattelu- jen avulla varmistettiin, että haastateltavat tuovat omat mielipiteensä ja kokemuksensa rohkeammin esille. Haastattelujen teemoja ja kysymyksiä ei käyty ennakkoon läpi, jotta vastaukset eivät olisi valmisteltuja vaan aitoja ja yksilöllisiä.

## 2 Henkilöstöstrategia

Yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus on määritelty liiketoimintastrategiassa. Strate- giassa voidaan esimerkiksi määritellä, millaisilla liiketoimintakonsepteilla, voimavaroilla, toimialoilla sekä maantieteellisillä alueilla yritys tulee toimimaan. (Viitala 2004, 22.)

Liiketoimintastrategiaa luodessa on hyvä huomioida yrityksessä valmiiksi olevat voima- varat sekä niiden kasvattamisen mahdollisuudet ja toimintaympäristössä havaittavat mahdollisuudet ja uhkat. Strategisessa johtamisessa tulisi punnita yrityksessä olevat val- miit voimavarat ja näitä ovat työvoima ja ydinosaaminen. Henkilöstöstrategian luominen onkin yksi keskeinen osa-alue yrityksen strategisessa johtamisessa. Henkilöstöstrategia ohjaa tien päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle ja sitä luodessa tarkastellaan strategioiden

edellyttämää osaamista ja työvoimaa. Tiedostettava toimintastrategia ja lähtökohdat, jotta henkilöstöstrategia voidaan sisällyttää toimintastrategiaan. Toimintaympäristön mahdollinen muutos, arvot, missio ja visio eivät saa olla ristiriidassa jo tehtyjen päätösk-sien kanssa. Menestystekijät tulee havaita alkuvaiheessa. (Viitala 2004, 20-45.)

Strategian teoreettisen pohjan lisäksi olennainen osa henkilöstöstrategiaa on toimiva henkilötietojärjestelmä, josta voidaan saada henkilöstöanalyysi, jonka avulla selviää esi-merkiksi henkilöstön rakenne ja yksilöominaisuudet. Henkilöstöstrategian tulee aina miettiä nykyhetkeen kuin myös tulevaisuuteen. (Laukkanen 2014, 46.)

Henkilöstöstrategian tulee määritellä henkilöstötavoitteet koko strategiakaudeksi, sekä luoda näille mittarit, joilla voidaan mitata onnistumisia. Henkilöstöstrategiassa tulee pys-tyä priorisoimaan oikeat asiat, joita halutaan kehittää ja tarkkailla. Näin saadaan aikaan organisaatiolle toivottuja tuloksia. Henkilöstöstrategiaan on sitouduttava ja sitä on kunni-oitettava, eikä jättää kenenkään mielipidettä huomioimatta. (Kauhanen 2012, 38-43.)

Henkilöstöstrategisessa suunnittelussa pyritään ohjaamaan henkilöstövoimavarat oikei-siin tarkoituksiin. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu tulisi aloittaa perehtymällä organi-saation liiketoimintastrategiaan. Strategia kertoo, miten yrityksen visioon aiotaan päästä. Tämä luo samalla pohjan, niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin tavoitteille sekä suunnitte-lulle. (Sistonen 2008, 49.)

Henkilöstöstrategiassa suunnitellaan, miten henkilöstöjohtamista tulisi nykypäivänä ja tulevaisuudessa toteuttaa. Lisäksi määritetään ketkä johtamista hoitavat ja mitä toimia tehdään. Tärkeää on myös miettiä, minkälaista osaamista tarvitaan ja millaisia proses-seja tulisi organisaatiossa kehittää. Henkilöstöstrategiassa tulisi suunnitella, miten oike-anlainen henkilöstövoimavarojen ohjaus saadaan varmistettua ja toimimaan organisaa-tion arjessa. (Viitala 2014, 42–43.)

## 2.1 Visio, missio ja arvot

Missio, visio sekä arvot ovat organisaation strategia. Nämä ovat strategian kulmakiviä, joiden avulla organisaation strategia perustetaan ja rakennetaan. Henkilöstöstrategian suunnittelussa otetaan yrityksen missio, visio ja arvot huomioon, jotta se palvelee orga-nisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla.

Visio tarkoittaa organisaation näkemystä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Visio voi olla esimerkiksi tavoitteellinen tila tietylle aikavälille, kuten minkä kokoinen organisaatio on viiden vuoden päästä ja miten siihen päästään.

Missio vastaa strategiassa siihen, miksi organisaatio on olemassa sekä mitä organisaation toiminnalla halutaan tulevaisuudessa saavuttaa. Missio viestii yrityksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään.

Arvot kertovat organisaation kulttuurista ja siitä mihin he uskovat. Arvot rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa ja niitä pyritään vaalimaan jatkuvasti organisaation päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa. Organisaation arvoja voivat olla esimerkiksi vastuullisuus, luotettavuus sekä rehellisyys. (Yrityksen perustaminen - Arvot, visio ja missio 2017.)

## 2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnitelmalla ennakoidaan määrällistä ja laadullista työvoimantarvetta sekä pyritään varautumaan tulevaan. Suunnittelun tärkeimpiä kysymyksiä on, minkä verran tarvitaan tiettyyn prosessiin työvoimaa sekä millaisia toimenpiteitä mahdollisesti tarvitsee tehdä. (Viitala 2014, 48–49.)

Työvoimantarvetta voidaan ennustaa organisaation strategiasta. Esimerkiksi jos yritys pyrkii lähitulevaisuudessa kasvattamaan, laajentamaan tai supistamaan toimintaansa, vaikuttaa se työntekijöiden tarpeeseen. Strategian suunnittelussa on otettava huomioon nykyisten työntekijöiden osaamisprofiilit sekä toiveet ja tarpeet. Suunniteltaessa on hyvä huomioida esimerkiksi työvoiman keski-ikä, jotta suurten ikäluokkien eläköitymiseen osataan valmistautua ajoissa. (Kauhanen 2009, 63–64.)

## 2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on henkilöstön ja organisaation johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti ja vastuullisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen. Henkilöstöjohtamisen päätähtäin on

organisaation suoriutuminen ja henkilöstön työhyvinvointi, joka mahdollistuu nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen kuuluu niin organisaation kokonaisuuden johtaminen, kuin henkilöstön ohjaus sekä sitouttaminen. Henkilöstöjohtaminen toimii linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset toimivat sekä johdon strategisena kumppanina, että myös henkilöstön kehittäjänä. Tällöin tasapainon säilyttäminen voi olla haastavaa. (Viitala 2013, 43)

Viitala kertoo myös kirjassaan, että henkilöstöjohtajan työ keskittyy täysin henkilöstöstrategiassa määriteltujen arvojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Henkilöstöön liittyvät toimenpiteet hahmotetaan tapahtumaketjuin ja prosesseina, joiden sujuvuutta, nopeutta ja laadukkuutta tarkkaillaan ja pyritään kehittämään. (Viitala 2013, 46)

### 2.3.1 Tehokas henkilöstöjohtaminen

Nykypäivänä kaikessa johtamisessa olennaisinta on tehokkuus. Tehokkuutta painotetaan organisaatioiden kaikissa toiminnoissa. Tehokkuudella tarkoitetaan kaikkea käytössä olevien resurssien maksimaalista hyödyntämistä. (Viitala 2013, 8.)

Tehokkuus henkilöstöjohtamisen kohdalla tarkoittaa, että henkilöstö on oikein mitoitettu sekä sijoitettu työtehtäviin ja sillä on tarvittava osaaminen laadukkaasti työn tekemiseksi. Henkilöstö on usein organisaation suurin kuluerä, joten myös työnteon kustannustehokkuus tulee huomioida. (Viitala 2013, 8.)

Johtamisen tehokkuutta voidaan arvioida monesta erilaisesta näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen, johdettavien asenteiden ja ryhmäprosessien laadun mittaaminen. (Lämsä & Hautala 2005, 208.)

Yleisin käytetty tehokkuuden arviointiperuste on tavoitteiden seuraaminen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tiimin suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Esimerkkinä arvioinneista voidaan käyttää erilaisia mittareita, kuten myynnin lisäystä, asiakastyytyväisyyttä tai tuotteiden laatua. (Lämsä & Hautala 2005, 208.) Johtajan tehokkuutta ja johtamistaitoja arvioitaessa tulee huomioida erilaisia tekijöitä, kuten arviointiajan pituus. Kaikkia arviointeja ei voi perustaa lyhyen aikavälin arvioihin. (Lämsä & Hautala 2005, 209.)

Henkilökunnan asenteiden arvioinnilla tarkoitetaan alaisten ja johtajan välistä suhdetta. Tällä selvitetään, pystyykö johtaja vastaamaan alaisten odotuksiin sekä tarpeisiin ja onko

henkilökunta tyytyväisiä vai tyytymättömiä organisaation johtoon. Alaisten asenteita voidaan tehokkaasti tarkastella esimerkiksi poissaolojen määrällä sekä vaihtuvuudella. (Lämsä & Hautala 2005, 208.)

Tiimiprosessien laatua taas voidaan arvioida tarkastelemalla johdon kykyä lisätä tiimien yhtenäisyyttä ja motivaatiota. Tehokas johtaja kannustaa ja ohjaa tiimiä kohtaamaan muutokset ja epävarmuutta aiheuttavat tekijät oikealla tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 209.)

## 2.4 Johtajan perustaidot ja kyvykkyydet

Kuviossa 1 olemme havainnollistaneet hyvän esimiehen ja johtajan perustaitoja sekä kyvykkyyksiä henkilöstönjohtamiseen. Johtajuus muodostuu monesta pienestä palasesta, jonka jokaisella yksityiskohdalla on suuri merkitys organisaation menestykseen. Nämä perustaidot ja kyvykkyydet on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, jotta kuvion havainnollistaminen olisi mahdollisimman selkeää. Kolme osa-aluetta ovat hallinnolliset tehtävät, ihmisten välinen vuorovaikutus sekä käsitteelliset tehtävät.

Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu organisaation resurssien hallinta, henkilöstöresurssien johtaminen ja tekninen osaaminen. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on listattu sosiaaliset taidot, tunneäly ja konfliktien käsittelyn taito. Käsitteellisiin tehtäviin kuuluu visionäärin taito, ongelman ratkaisukyky ja strategisen suunnittelun taito. Kaikki nämä perustaidot ja kyvykkyydet yhteen liitettynä voivat taata onnistuneen johtamisprosessin ja tyytyväisen henkilöstön. (Northouse 2015, 58.)



Kuvio 1. (Northouse 2015, 58.)

## 2.5 Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen

Nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää johdon ja alaisten vuorovaikutus. Kokeemme, että nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa ei ole enää näkyvää hierarkiaa eikä se perustu enää tiukkoihin sääntöihin ja toimintatapoihin. Nykyaikaisessa johtamisessa ei enää johdeta ainoastaan asioita vaan ihmisiä. Tasa-arvoisuus ja erilaisuus koetaan tärkeiksi sekä monimuotoiset johtamisperiaatteet. Kokonaisvaltaisempi työhyvinvointi ja ergonomia ovat entistä tärkeämmässä osassa nykyaikaista henkilöstöjohtamista. Tarkoin suunniteltu strategia jo henkilöstöjohtamisen alkuvaiheissa takaa hyvän työympäristön sekä työmotivaation.

Nykypäivänä tuloksen tekeminen ja tehokkuus on elinehto useimmille yrityksille. Organisaatiot menestyvät paremmin vain, jos he pystyvät luomaan kilpailijoitaan parempia ratkaisuja. Sitoutuminen organisaatioihin ei ole enää nykypäivänä itsestäänselvyys, jolloin täytyy yritysten panostaa henkilökunnan sitoutumiseen. (Kauhanen 2009, 14.)

Sitoutumishalukkuuteen vaikuttaa nykypäivänä työnantajakuva, yrityskulttuuri ja työilmapiiri sekä organisaation arvot. Henkilökunta luo työilmapiiriä jatkuvasti esimerkiksi tiimeissä, mutta myös esimiehellä on työilmapiiriin suuri vaikutus. Esimies ja johto pystyvät vaikuttamaan työilmapiiriin esimerkiksi kannustamalla, rohkaisemalla ja kommunikoida avoimesti ja rehellisesti henkilökunnan kanssa. (Sistonen 2008, 141).

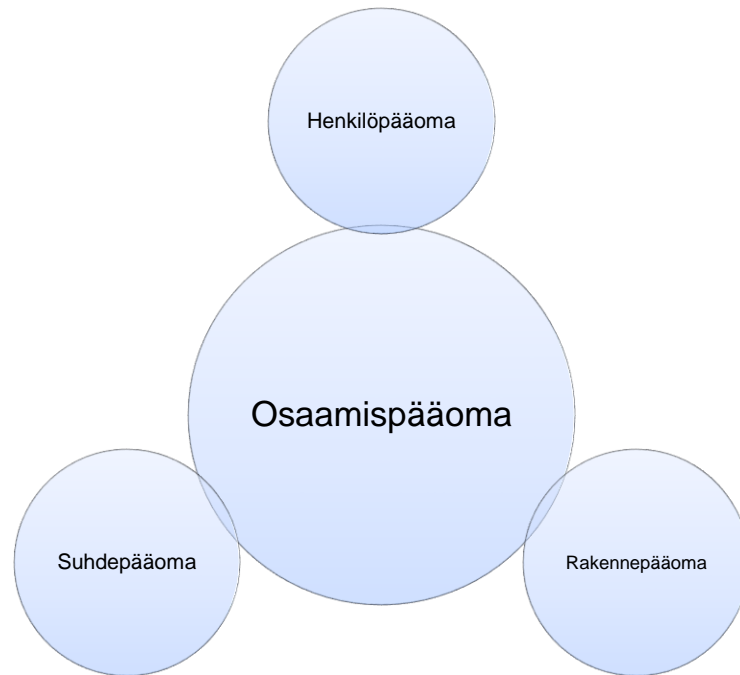
## 2.6 Henkilöstö organisaation tärkein menestystekijä

Henkilöstöllä täytyy olla tieto siitä, miten he tuovat yksilöinä arvoa yritykselle ja mikä heidän tehtävänsä on. Ratkaisu on se, että työ täytyy myydä työntekijöille. Sisäiset prosessit on oltava kunnossa, jotta yritys tekisi tulosta ja henkilökunta olisi sitoutunut organisaatioon myös tulevaisuudessa. Työntekijöiden täytyy nauttia työstään ja nähdä oman työpanoksensa lopputulos. Jos johtaminen on huonoa ja merkityksetöntä, se näkyy työntekijöiden tuottavuudessa ja näin ollen yrityksen menestyksessä. Kun työntekijät kokevat tuottavansa arvoa, he panostavat organisaatioon ja sen menestykseen yhä enemmän. (Sistonen 2008, 152.)

## 3 Osaamispääoma

Pääoman käsite organisaatioissa on muuttunut merkittävästi viime vuosien aikana. Pääoman on perinteisesti liitetty taloudelliseen tai fyysiseen pääomaan, joka on helposti laskettavissa. Pääomana pidettiin koneita, rahaa, laitteita ja kiinteää omaisuutta. Nykyään organisaatioissa ymmärretään, että hyvä taloudellinen tilanne tai laitteisto ei takaa menestymistä. (Viitala 2005, 97-101.)

Liiketoiminnan kehittyessä uutena on tullut käsite aineettomasta pääomasta. Sen määrittely on hankalampaa, sillä aineeton pääoma on näkymätön. Aineettomaan pääomaan liittyvät kokemukset, ymmärrykset ja tiedot. Aineettomalla pääomalla on yhteys henkilöstön osaamiseen ja organisaation prosesseihin. (Viitala 2005, 98-99.)



Kuvio 2. Osaamispääoman osa-alueet. (Ojala 2008, 58.)

Kuten kuviossa 2 näkyy, organisaation osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta sekä suhdepääomasta. Yrityksen henkilöpääoma jaetaan määrälliseen ja laadulliseen henkilöpääomaan. Määrällistä ovat kaikki organisaation työntekijät, henkilöstön määrä ja koulutus. Laadullista pääomaa taas on henkilökunnan tiedot sekä taidot, kyvykkyys, asenne, motivaatio ja sitoutuneisuus. Laadulliseen pääomaan voi myös lisätä henkilöstön oppimishalun ja oppimismahdollisuudet. (Ojala 2008, 58-63.)

Rakennepääomaan liittyy yrityksen rakenteet, järjestelmät ja prosessit. Rakennepääomaa on jo olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen, hankkiminen ja hyödyntäminen. Rakennepääoman avulla on mahdollista tukea osaamispääoman liikkumista ja siirtymistä organisaation yksiköiden välillä. (Ojala 2008, 57-61.)

Suhdepääomaa on yrityksen verkostot sekä suhteet sidosryhmiin. Suhdepääomaa ei voi mitata määrällä, vaan organisaation tavoitteena täytyy olla pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita sidosryhmien kanssa. Suhdepääomasta on kyse luottamuksesta ja kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Suhdepääomaan kuuluvat yhteistyötahot ja kumppanit, jotka osallistuvat organisaation osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2008, 58-63.)



### 3.1 Osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen

Yksilöiden osaaminen luo kilpailukykyä tämän hetkisessä yritysmaailmassa. Siksi organisaation on hyvä pitää jatkuvasti huolta osaamispääomastaan oikeanlaisella johtamisella. Osaamispääoman huolenpitoon vaikuttaa johdon asenne ja asian tärkeys. Osaamispääomaan tulisi suhtautua samalla tavalla, kuin organisaation rahalliseen pääomaan. Osaamispääomalle täytyy asettaa tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista erilaisten mittareiden avulla. (Ojala 2008, 81–82.)

Osaamispääoman johtamisella pyritään koota jo olemassa olevaa osaamista yhteen, jotta se palvelee organisaation tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Määrätietoisien johtamisen avulla pystytään kehittämään henkilöstön osaamista juuri oikeaan suuntaan ja muodostamaan siitä osaamispääoman. Osaamispääoman johtamisessa on tärkeä panostaa juuri rakennepääoman johtamiseen, sillä rakenteiden avulla määrätään organisaation toiminnan ja sitä kautta myös tuloksen. (Ojala 2008, 47-81.)

Yritykset voivat pyrkiä kasvattamaan ja varmistamaan osaamistaan erilaisilla tavoilla. Jo valmiiksi olemassa olevaa osaamista on hyvä sitouttaa pysyväksi osaksi organisaatiota. Koulutuksilla voidaan kehittää henkilöstön osaamista. Lisäksi osaamista voidaan lisätä rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Osaamispääoman huolenpitoon myös kuuluu riskien ja uhkien huomioiminen ja välillä se tarkoittaa henkilökunnan irtisanomisia. (Viitala 2014, 150.)

Osaamispääoman kannalta tärkeämpiä tekijöitä ovat henkilöstön määrä, koulutustaso ja oppimishalu. Oppimista kehittäessä täytyy tarkastella henkilöstön koulutustasoja ja moninaisuutta ikärakenteen lisäksi. Osaamispääoman kehityksessä tulisi huomioida jo olemassa olevaa henkilöstön osaamista ja kehittää sitä jatkuvasti oikeaan suuntaan. Osaamisen kehitys tuo organisaatiolle merkillisiä tuloksia. Osaamispääoman kehittämiseen tulisi käyttää strategillista suunnitelmaa, jonka avulla selviää kehittämisalueet. (Viitala 2014, 151.)

## 4 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa korostuu tavoitteellisuus, toisten arvostaminen sekä osallistava ote työhön. Valmentavan johtamisen tarkoitus on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja työntekijöiden potentiaalin saavuttaminen. Esi-

miehen rooli ei ole vain johtaa asioita ja ihmisiä, vaan rohkaista työntekijöitään ottamaan vastuuta, tukea ratkaisujen löytämisessä ja tarjota erilaisia näkökulmia työntekijän hyödynnettäväksi. Valmentava johtaminen on sitouttava sekä motivoiva johtamistapa, joka on helppo mukauttaa organisaation toimintatapoihin. Se mahdollistaa vaikuttavia ja käytännönläheisiä toimintamalleja ja työtapoja. (Kurttila 2010, 86.)

Johtajan tai esimiehen vastuulla on rakentaa työnteke sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisista ja haasteista keskustellaan työpaikalla. Näin toimimalla esimies varmistaa, että alaiset vaikuttavat positiivisesti työn ja työolojen kehittämiseen sekä voivat työyhteisössä hyvin. Henkilöstön vastuuttaminen sekä luottamus heidän kykyihin keksiä ja löytää ratkaisuja haasteisiin on hyvää esimiestyötä. Näitä keinoja hyödyntäen sekä valmentavan johtamisen toimintatavat yhteen lyötettynä takaa onnistuneen johtamisprosessin. (Kurttila 2010, 86.)

Valmentavan johtamisen perusideoita on antaa valmennettaville henkilöille, että ryhmille tilaa ja aikaa itsenäiseen ajatteluun, suoriutumisen ja tavoitteiden läpivientiin työssä. Johtajan tai esimiehen tulee kertoa selkeästi alaisilleen organisaation tavoitteet sekä tukea ja innostaa työntekijöitä kehittymään sekä työskentelemään tavoitteiden täyttämiseksi, jokaiselle työntekijälle sopivimmalla tavalla. (Aaltonen 2005, 185.)

#### 4.1 Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan?

Valmentava johtaminen kiteytettynä tarkoittaa yksilön kehittämistä, kasvattamista sekä potentiaalin löytämistä ja sen saavuttamista. Valmentavassa johtamisessa esimiehen tai johtajan rooli ei ole vain johtaa ihmisiä ja asioita, vaan rohkaista jokaista työntekijää olemaan avoimempi sekä luovampi. Hyvä johtajuus on taitojen ja kykyjen sekoitus. (Aaltonen 2005, 185.)

Valmentava johtaminen kannustaa ottamaan vastuuta, antaa erilaisia näkökulmia saada jokaisen yksilön työpanos parantumaan entisestään. Valmentava johtaminen perustuu johtajan kyvyille ymmärtää ja hyödyntää työyhteisön erilaisuutta, minkä avulla työyhteisöstä saadaan hyödynnettyä kaikki osaaminen ja innovaatio. Valmentavaa johtamista käyttävä organisaatio ja sen johto innostavat työntekijöitä etenemään oikeaan suuntaan ja kannustavat jatkuvasti jokaista yksilöä työssään. (Aaltonen 2005, 186.)

Valmentava johtaminen kulkee perinteisten esimiehen roolien tukena. Se kannustaa henkilöstöä yhä rohkeammin päätöksentekoon, suunnitteluun sekä innovaatioon. Valmentava johtaminen antaa tilaa ajatuksille ja uuden oppimiselle sekä auttaa hyödyntämään jo valmiiksi opittua yhä tehokkaammin. Suuressa roolissa valmentavaa johtamista ovat vuorovaikutustaidot ja kyky käydä kehittymiseen suuntaavia keskusteluja työntekijöiden kanssa. (Jalava 2001, 23.)

#### 4.2 Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentava johtaminen lisää organisaatiossa työn tuottavuutta mahdollistamalla henkilöstön osaamisen hyödyntämisen ja muutosten helpomman läpiviennin. Se auttaa työntekijöitä ottamaan yhä enemmän vastuuta sekä hakemaan ratkaisuja ja antamaan parhaansa samalla, kun johtaja tukee jokaista yksilöä työssään. Lisäksi tehokkaan valmennuksen avulla pystytään auttamaan alaisia huomioimaan paremmin oman tekemisen puutteet ja tuottamattomat kohteet. (Jalava 2001, 25.)

Valmentava johtaminen auttaa vähentämään eristyneisyyden tunteita esimiehillä sekä ylemmällä johdolla. Esimiehille annetaan keskusteluyhteys ja mahdollisuus suoraan palautteen saantiin alaisiltaan. Tehokas valmentava johtaminen auttaa myös esimiehiä kehittymään, joka näkyy parempana sitoutuneisuutena ja tuottavuutena heidän omassa työssään. Keskusteluyhteyden ja vuorovaikutuksen avulla esimiehet saavat laajemman kuvan organisaation toiminnasta ja työntekijöiden rooleista. Tämä auttaa esimiehiä priorisoimaan omia tehtäviä ja delegoimaan niitä vastuuhenkilöille, jolloin aika vapautuu kiireellisimmille asioille. (Aaltonen 2005, 14-20.)

Liiallisella valvonnalla, tiukoilla aikatauluilla ja liiallisella kilpailuhenkisyysellä estetään luovuuden syntymistä työyhteisössä. Valmentavan johtamisen avulla pystytään vapauttamaan luovuutta kyseenalaistamalla kangistuneita toimintamalleja ja oppimalla henkilöstön potentiaalia.

Valmentavan johtamisen avulla organisaatio pystyy tarjoamaan asiantuntijoille tehokasta ohjausta ja tukea, joita he tarvitsevat. Alisuorittajien kohdalla tehokas valmennus auttaa ymmärtämään paremmin syitä huonompaan työsuoritukseen. Esimies voi silloin puuttua tilanteeseen ja pyrkiä korjata tilannetta yhdessä alaisensa kanssa.

Työntekijöille valmentavan johtamisen käyttö organisaatiossa tarkoittaa joustavuutta ja yksilön tarpeita huomioimista. Valmentavalla otteella työntekijän ongelmiin ja oppimiseen liittyviin haasteisiin voidaan tarttua tehokkaasti. Alainen näkee silloin oman osaamisensa tason ja voi muuttaa tarvittaessa työskentelytapojaan. Tehokkaan valmennuksen avulla työntekijä voi saavuttaa parempaa työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, joka vaikuttaa puolestaan työmotivaatioon. (Whitmor 2009, 157-159.)

Valmentava johtaminen edesauttaa sisäisen motivaation löytämiseen sekä sen hyödyntämiseen. Motivaation parannuksen tuloksena ovat innostuneet ja tuottavat työntekijät. Organisaation työntekijöille valmentava johtaminen takaa vastuuta ja mahdollisuuksia hyödyntää tietoa sekä taitoa omassa työssään. Lisäksi valmentava johtaminen mahdollistaa työssä etenemisen, tavoitteissa onnistumisen ja hyvän työilmapiirin. (Jalava 2001, 134.)

#### 4.3 Johtamisympäristön muutos

Johtamisen muutos heijastuu myös valmentavan johtamisen suosion kasvuun. Uuden sukupolven myötä organisaatiot ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan lähitulevaisuudessa. Nykypäivänä yhä enemmän arvostetaan työyhteisöjä, jossa vallitsee avoimuus omaa johtajaa tai esimiestä kohtaan. (Lahtinen 2015.) Aiheeseen perehdyttyä, huomasimme myös omakohtaiset kokemuksemme, miten vuosi vuodelta eri organisaatioissa on muodostunut kevyempi tunnelma johtoa, että työyhteisöä kohtaan.

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on organisaatioiden pysyttävä hereillä. Jatkuva uusiutuminen ja suunnittelu on tärkeää, koska tämä on organisaation menestyksen tekijä. Työelämä muuttuu jatkuvasti, johon vaikuttavat myös teknologian kehitys. Yhä useammat organisaatiot heräävät siihen, että heidän palveluita voidaan korvata järjestelmillä sekä ohjelmoinnilla, jolloin ei enää tarvita henkilökuntaa. Prosessi muuttuvassa toimintaympäristössä on jatkuvaa, jolloin suunnitelmallisuus täytyy olla jatkuvasti aktiivista, jotta muutokset olisivat mahdollisimman hallittuja. Hyvältä johtajalta tarvitaan otetta työyhteisöön ja tällä tavoin valmentavan johtajuuden taitoa. (Tainio & Valpola 1996, 31.)

Nykymaailmassa muutos on nopeaa ja yrityksiin tulee pystyä uudistumaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin ripeästi. Kirjassa Muutos vaatii johtajuutta, Kotter mainitsi, että valmentavan johtamisen pääkohta on vapauttaa energiaa yrityksen uudistumiskyvyn

kasvattamiseen. Ihmisille annettaessa tilaa kehittyä ja ottaa vastuuta toiminnastaan, saadaan aikaan innovaatioita, mikä parantaa organisaation mahdollisuuksia menestyä. Valmentavalla johtamisella ihmiset saadaan tuottamaan ideoita sekä toimimaan strategisesti ja oma-aloitteisesti. Annettaessa työntekijöille päätösvaltaa, miten työtä tehdään, se takaa erinomaisen luottamus-suhteen työntekijältä esimiehelle. (Kotter 1997, 45.)

Esimiehelle valmentava johtaminen on oleellinen väline asioiden johtamisen sijaan keskittyä ihmisten johtamiseen. Luottamus sekä selkeät, ymmärrettävät ja yksilölliset tavoitteet mahdollistavat tehtävien delegoinnin. Silloin, kun esimiehen aika ei mene vain ongelmienratkaisuun, on helpompi keskittyä organisaation sekä työntekijöiden tulevaisuuteen. Kyky valmentavaan johtamiseen on eduksi organisaatioille myös muutosjohtamista vaativissa tilanteissa. Työntekijöiden ymmärrys päätöksenteosta sekä sen merkityksestä omalle toiminnalleen kasvaa, on muutosten läpivienti työyhteisössä helpompaa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 40.)

#### 4.4 Valmentava johtaminen organisaatiossa

Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiin sekä tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden osaaminen linkittyy ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, joka kuuluu kaikille organisaatiossa. (Viitala 2005, 21.)

Valmentava johtaminen on joka päivä kokonaisvaltaista suhtautumista johdettaviin. Se on itsensä johtamista, vuorovaikutustaitoja, erilaisuuden hyödyntämistä, luottamusta, sekä tiimipelaamista. Organisaation johtamistavat ja kulttuurit ovat tärkeässä roolissa kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä. Valmentava johtaminen tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää koko henkilöstön potentiaalia liiketoiminnan hyötyjen saavuttamiseen. (Viitala 2005, 22.)

Johtaminen on tärkein voimavara, johon on aina syytä panostaa organisaatiossa. Huono johtaminen voi maksaa miljoonia euroja, joka voi koitua mahdollisesti myös organisaation tappioksi. Hyvä johtaminen tuottaa parempaa työnlaatua, tuloksia sekä työhyvinvointia. Hyvä johtaminen toteutuu silloin, kun henkilöstön työhyvinvointi sekä sen kehittäminen liitetään osaksi työpaikan strategiaa. Ihmisten johtamisessa on tarkoitus saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan toivotulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on kuitenkin pääasiassa yhteistyössä toimimista.

Tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla sekä heidän kanssaan tiimityöskentelyllä. (Drucker 2000, 57.)

Valmentavan johtamisen käyttöönottoon sekä sen suosioon on vaikuttanut jatkuva muutos organisaatioissa ja sukupolvien vaihtuvuus työelämässä. Tämän päivän työelämässä käydään kovaa muutosta, sillä uudet sukupolvet siirtyvät työelämään ja tuovat johtamiseen sekä esimiestyöhön uusia haasteita. Ristikangas kertoo kirjassaan, että yhä enemmän kaivataan yksilöllisempää ohjausta ja tunnustusta työhön. Valmentavassa johtamisessa päätökset tehdään lähellä toimintaa. Valmentaminen tarjoaa yrityksen henkilöstölle yksilöllisemmän tavan kehittyä ja hyödyntää koko osaamispotentialiaa. Yrityksissä tarvitaan johtamistyyliä, mikä vahvistaa henkilöstön kykyä oppia ja hyödyntää työssään uutta tietoa ja halua tehdä yhteistyötä ja kehittää omalla työpanoksellaan yrityksen tulevaisuutta. (Ristikangas ja Ristikangas 2011, 18.)

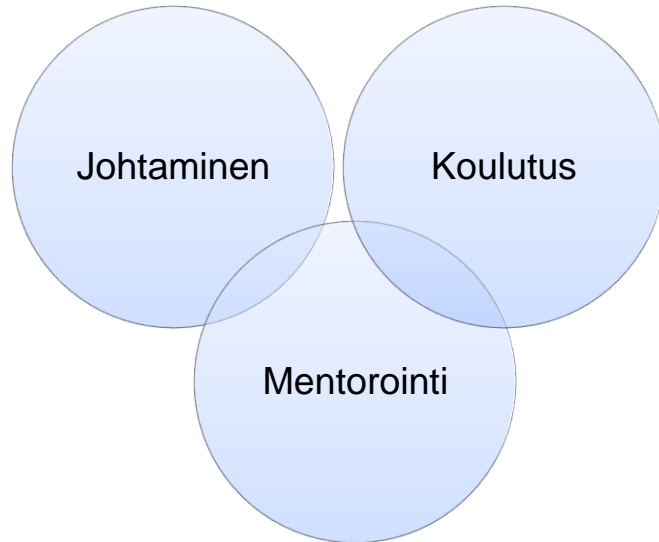
Valmentava johtaminen voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Näitä ovat yksilöä koskeviin hyötyihin ja organisaatiota koskeviin hyötyihin. Yksilön osalta valmentavan johtaminen edistää työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon, tehtäväkohtaista suoriutumista sekä työssä kehittymistä. Organisaation hyötyjä taas on kustannustehokkuuden paraneminen, asiakastytytyväisyyden kasvu, laadukkuus, tavoitteiden saavuttaminen sekä ratkaisujen löytäminen ongelmiin. (Hagen 2012, 29.)

Useissa organisaatioissa ei välttämättä edes tiedetä, miten henkilöstä johdetaan tai onko johtamiseen edes mitään mallia tai periaatetta. Tämän kaltaiset organisaatiot voivat kärsiä epäluottamuksesta, joka heijastuu henkilöstöltä johdolle. On vaikeaa muuttaa johtamistapaa, jos johtaja ei kehitä itseään tai kouluttaudu johtamaan.

Valmentava johtaminen on johtamistapa, joka on helppo jalkauttaa organisaatioon, jossa parhaillaan vallitsisi epäselkeä johtamismalli. Valmentava johtaminen muodostuu perinteisestä johtamismallista, mutta se yksilöityy jokaiseen yksilöön ja ohjaa tätä itsenäiseen ja oivalliseen työhön. Se, että henkilöstölle työpaikalla välittyisi aito kiinnostus työntekijän työpanokseen sekä menestykseen, vaikuttaa selvästi organisaation työilmapiiriin, tiimihenkeen, työmotivaatioon ja ennen kaikkea sitoutumiseen.

Seuraavassa kuviossa 3 olemme havainnollistaneet valmentavan johtamisen perusmallia. Johtaminen, mentorointi ja kouluttaminen linkittyvät kaikki yhteen. Työntekijä saa jo-

kapäiväistä tukea työnantajaltaan ja esimies kouluttaa sekä kannustaa työntekijää tavoitteiden läpiviemiseen. Valmentavan johtamisen periaate on kannustaa oma-aloitteiseen työhön ja oivalluksiin.



Kuvio 3. Valmentavan johtamisen havainnollistaminen

## 5 Valmentavan johtamisen toteuttaminen

Esimiehellä on vastuu siitä, että organisaatiossa on riittävästi juuri tällä hetkellä tarvittavaa, strategian mukaista osaamista. Esimies kehittää osaamisen suuntaa ja sisältöä omalla toiminta-alueellaan. Valmentava johtamisen onnistumiselle edellytyksenä on, että esimies hahmottaa omaa roolinsa ja kokonaiskuvaa johtamisen prosessissa.

Valmentavaa johtamista voi jakaa karkeasti neljään kokonaisuuteen: oppimisen suunnitukseen, oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen, oppimisprosessin tukemiseen ja esimerkillä johtamiseen. Näitä kokonaisuuksia voi täydentää erilaisilla toteuttamisen välineillä, kuten esimerkiksi palavereilla, koulutuksilla, kehityskeskusteluilla ja valmennuksilla. (Viitala 2002, 12.)

## 5.1 Tavoitteet ja tulosten arviointi

Ensimmäinen asia valmentavan johtamisen prosessissa on tavoitteiden määrittäminen. Avaintavoite tarkoittaa organisaation toiminnan kannalta erityisen tärkeää asiaa. Käytännössä avaintavoite on tahtotila, jonka tiimi tai organisaatio haluaa saavuttaa tiettyyn aikaan mennessä. Avaintavoitteiden tarkoituksena on lisätä henkilöstön sitoutumista ja tuoda lisäarvoa tekemiseen.

Tavoitteiden asettamisprosessiin osallistuu esimies ja ne työyhteisön jäsenet, ketä tavoitteet tulevat koskemaan. Esimiehen osallistuminen tavoitteiden asettamisprosessiin on yleinen käytäntö, mutta ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Kun esimies osallistuu tähän prosessiin, alaiset tietävät hänen toimivansa samojen tavoitteiden mukaisesti. Alaisen osallistuminen tavoitteiden määrittämiseen vaikuttaa merkittävästi hänen sitoutumiseen. Mitä enemmän työntekijät pääsevät osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, sitä enemmän he saavuttavat tavoitteita ja sitoutuvat niihin. (Jalava 2001, 91.) Henkilökohtainen sitoutuminen syntyy osallistuvan suunnittelun kautta, jossa käytetään henkilöstön ehdotuksia.

Tavoitteiden asettelussa on tärkeä kiinnittää huomiota tahtotilaan ja siihen, mihin halutaan päästä, nykyisten ongelmien sijaan. Valmentavan esimiehen tehtävään kuuluu myös negatiivisten tavoitteiden muuttaminen positiivisiksi keskustelun kautta. Alaisen on nähtävä hyöty tavoitteiden saavuttamisesta, jotta hän olisi motivoitunut pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli tavoitteet eivät sovi yhteen henkilöstön arvojen ja näkemyksensä kanssa, on henkilöstöä vaikeampi motivoida hyvään työsuoritukseen. (Carlsson & Forssell 2008, 92–93.)

Tavoitteita asettaessa on esimiehen otettava huomioon aikaisemmat kokemukset. Mikäli asetettua tavoitetta ei aikaisemmin voinut toteuttamaan, on yritettävä löytää siihen uusia keinoja. Organisaatiossa voi olla sellaista osaamista, jonka voi hyödyntää asetettujen tavoitteiden kannalta. Esimiehen täytyy varmistaa, että työntekijä saa tarpeen tullen tukea päästäkseen tavoitteeseen.

Tavoitteiden rinnalla on tärkeä keskittyä tulosten laatuun ja niiden arviointiin. Toimivan laatujärjestelmän avulla organisaatio saa tietoa siitä, miten henkilöstö on suoriutunut työstään. Tämä on erittäin olennainen tieto osaamisen johtamisen kannalta. Valmentava



johtaminen uutena johtamismallina käsittelee sellaisia asioita, joita voi joskus vaikea mitata. Siksi jo tavoitteiden määrittämisen vaiheessa on keksittävä konkreettisia mittareita tulosten ja laadun arviointia varten.

Palaute on yksi keskeisempiä asioita valmentavassa johtamisessa osaamisen kehittämisen kannalta. Palaute on vahva esine esimiestyössä, jonka avulla voidaan arvioida ja kehittää alaisen osaamista. Esimiehellä on yleensä vain rajalliset resurssit eikä hän aina näe työntekijän suoritusta. Silloin asiakkaiden palautteet ja tarpeet nousevat tärkeäksi asiaksi osaamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta. (Jalava 2001, 101.)

Negatiivisen palautteen antaminen alaisille ei ole helppoa esimiehelle. Alaisten kuuluu tuoda yritykseen lisäarvoa omalla työpanoksellaan, ja jos näin ei tapahdu, on esimiehen puututtava asiaan. Ennen palautteen antamista on selvitettävä, johtuuko virhe työmenetelmästä tai esimerkiksi työtehtävän väärästä asettamisesta. (Viitala 2005, 346.) Esimiehen antaman palautteen on oltava hyvin harkittua. Palautteessa täytyy keskittyä ohjaukseen ja käsitellä virheitä oppimisen näkökulmasta. Nöyryyttäminen ja syylistäminen harvoin johtaa hyvään lopputulokseen. Esimiehen on annettava rakentava ja alaistaan kunnioitettava palaute.

Positiivinen palaute ja esimerkiksi oikeaan aikaan annettu tunnustus on valmentavan esimiehen paras motivointikeino. Positiivisella palautteella voidaan vaikuttaa työsuoritukseen ja motivaatioon. Työntekijään kehittymiseen voi myös vaikuttaa antamalla hänelle tunnustuksen myös pelkästään oivalluksistaan ja esimerkiksi yrittämisestä suorittaa jonkun tehtävän. Paras tapa antaa tunnustuksen on liittää sen työntekijän arvoihin ja asenteisiin. Tunnustuksen on oltava rehellinen, sillä alaiset aistivat ja huomaavat epärehellisen tunnustuksen helposti. (Carlsson & Forssell 2008, 151–154.) Tämä vaikuttaa negatiivisella tavalla esimiehen ja alaisen luottamukseen.

## 5.2 Ilmapiiri ja vuorovaikutussuhde

Valmentavassa johtamisessa positiivinen ilmapiiri on keskeinen asia, jonka avulla voidaan saavuttaa sitoutumista ja motivaatiota onnistumisiin. Alaisten tyytymättömyys on valitettavan usein yhteyksissä esimiehen ominaisuuksiin ja johtamistapaan. Esimiehen käyttäytymisellä on vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Yksilöllisten tekijöiden, asenteen ja arvojen lisäksi esimiehen käyttäytymiseen vaikuttavat hänen koulutustaustansa, muun

muassa esimieskoulutuksen määrä ja laatu. Myös organisaation toimintatavoilla ja kulttuurilla on vaikutusta siihen. (Silvennoinen 2004, 30.)

Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus oppimiseen. Kielteisessä ilmapiirissä on vaikea käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Lisäksi avun pyytäminen ja oman osaamisen esille tuominen, voi olla kielteisessä työilmapiirissä huomattavasti vaikeampaa. Esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ilmapiiriin ja sen kehitykseen. Jos esimies puhuu työyhteisölle avoimesti siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei, se vaikuttaa pikkuhiljaa toimintatapoihin. Organisaation ilmapiiri on oltava avoin, jotta henkilöstö voi juhlia onnistumisia ja nauttia saavutuksistaan. (Silvennoinen 2004, 30-35.)

Tasapuolisuus on hyvä perusta valmentavalle johtamistavalle. Esimiehen täytyy omalla esimerkillään korostaa sitä, ettei hän esimerkiksi hyväksy toisten ajatusten vähättelyä. Silloin jokainen työyhteisön jäsen kokee olevansa turvallisessa ja luottamuksellisessa työyhteisössä. (Carlsson & Forssell 2008, 109.)

Alaisen ja esimiehen välinen suhde rakennetaan luottamukseen, koska valmentavassa esimiestyössä pyritään kumppanuuteen. (Viitala 2007, 91.) Valmentavan ja valmennettavan välillä täytyy jatkuvasti kehittää luottamukseen perustuvaa suhdetta. Toisen arvostus on myös tärkeä silloin kun lähdetään kehittämään valmentavaa johtamista työyhteisössä. Hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamista varten on tärkeä tietää sekä omia että alaisten vuorovaikutustyyliä ja temperamentteja. Valmentava esimies ottaa huomioon alaisen ajatusmaailmaa ja pyrkii viestimään sen mukaisesti, jotta alainen ymmärtää mistä on kyse.

Esimiehen läsnäolo on ehdottaman tärkeä hyvän ilmapiirin kannalta. Läsnäolon avulla rakennetaan suhteeseen luottamusta, joka luo tukea ja turvaa alaiselle. Hetki, jolloin alainen tarvitsee esimiehen läsnäoloa, on usein nopeasti ohi, siksi esimiehen on oltava enemmän läsnä ja kuunneltava alaistaan. (Hellbom 2006, 91.)

### 5.3 Oppimisprosessin tukeminen

Organisaatiossa esimies usein toteuttaa erilaisia muutoksia ja auttaa alaisiaan uudistamaan heidän osaamistaan. Osaamista kuitenkin ajatellaan harvoin jatkuvana prosessina. Valmentaminen on tärkeä osa koko organisaation osaamisen uudistamista ja kehittämistä. (Viitala 2005, 335-340.)

Onnistuneessa valmennuksessa saadaan työn kannalta tärkeää tietoa ja oivalluksia. Esimiehen tehtävä on esittää sellaisia kysymyksiä, joiden avulla alainen pohtii tiettyä tilannetta uusista näkökulmista. Esimies pystyy itse myös olemaan tiedon lähteenä. Valmennusta ei kuitenkaan voi rakentaa ainoastaan esimiehen varaan, koska hänellä ei aina ole kaikkea tarvittavaa osaamista. Valmentavassa johtamisessa pääroolissa on alaisen oma osaaminen. Esimies toimii pääsääntöisesti ohjaajana pitämällä esillä työn tavoitteita ja muuta tietoa. (Jalava 2001, 76–77.)

Työntekijöillä on yhä vastuu omasta oppimisesta, vaikka esimiehen rooli oppimisprosessissa onkin korvaamaton. Oppiminen vaatii työntekijältä oma-aloitteista ja vastuullista suhtautumista omaan oppimisprosessiin. Alainen oppii asioita paremmin itse tekemällä ja kokeilemalla. Esimiehen tehtävä onkin muistuttaa näistä asioista ja pitää ne esillä työyhteisössä. Tässä yhteydessä esimiehen tavoitteeksi voi määritellä oppimista tukevan työkuulttuurin luomista. Toisin sanoen osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuvasti oppiva työyhteisö. (Carlsson & Forssell 2008, 43.)

### 5.4 Esimerkillä johtaminen

Tärkeitä asioita johtamisessa ovat esimiehen motivaatio omaan tehtäväänsä ja sitoutuminen siihen. Ne näkyvät koko työyhteisölle innostuksena omaan työhönsä ja ammattitaitonsa kehittämiseen. Korkea motivaatio auttaa esimiestä onnistumaan omassa tehtävässään ja kehittämään omaa osaamistaan. Esimiehen motivaatio on pidetty tärkeänä ominaisuutena. Paras tapa onnistua valmentavana johtajana on käyttää omaa persoonaa ja omaa esimerkkiä erilaisissa tilanteissa. (Viitala 2005, 324.)

Esimiehen motivaation kannalta hänen on tärkeä löytää roolinsa ja missionsa organisaatiossa. Esimiehen roolin muodostumiseen vaikuttavat niin ulkopuoliset tekijät kuin kollegat, alaiset ja oma esimies. Mikäli esimies ei saa organisaation johdolta selkeän roolin,

hän ei voi silloin onnistua tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla. Siksi on erityisen toivottavaa, että organisaatiolla on yhteinen näkemys ja linjaus esimiehen roolista ja tavoitteista. (Viitala 2005, 325.)

Valmentavan esimiehen on löydettävä tasapaino organisaation asettamien tavoitteiden ja yksilöiden tarpeiden ja kehittymisen välillä. Esimiehellä on oma vastuunsa, joiden yhdistäminen valmentamiseen voi olla haasteellista. Valmentavasta otteesta on kuitenkin paljon hyötyjä vaikeissa tilanteissa, joita työyhteisö käy aina välillä läpi.

Oman esimerkkinsä kautta esimies voi paremmin välittää alaisilleen yrityksen ideaa, arvoja ja tehtävää. Tämä edellyttää esimieheltä oman organisaation vision ja arvojen sisäistämisen ja ymmärtämisen. Avoimien keskustelujen ja oman esimerkin kautta saadaan paremmin välitettyä oikeanlaisia asenteita alaisille.

Kyky kehittää omaa työtään ja alaisiaan sekä muuttaa asioita kertoo esimiehen kehittymisen tasosta. Tie perinteisestä johtajasta valmentavaan johtajaan on haastava. Esimiestä ei tulisi jättää siinä yksin, vaan hänelle täytyy näyttää mallia valmentavasta johtamistavasta. Organisaation johdon on siis otettava valmentavan johtamisen käyttöönotto yhdeksi strategiseksi tekijäksi, jotta esimiehetkin kokevat sen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi.

## 6 Motivaatio

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, mihin toimintaan ihmiset ryhtyvät ja kuinka innokkaasti he toimivat ja mitkä asiat heille tuottavat intohimoa. Motivaatio on monimutkainen ja osittain vaikeasti lähestyttävä psykologinen ilmiö. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat aina monet eri tekijät. (Kuusinen 1992, 175.)

Motivaatio ilmenee aina ensisijaisesti ihmisen käyttäytymisessä ja millaisia valintoja hän tekee. Motivaation voidaan määritellä sen perusteella, miten kauan ihminen suunta käyttäytymistään tiettyyn tavoitteeseen ja millaisia esteitä hän on valmis voittamaan saavuttaakseen sen. Useimmiten ihmisen aktiivitaso nousee motivaation noustessa. (Kuusinen 1992, 196.) Motivaatio ei myöskään välttämättä näy ihmisestä ulospäin, jolloin sitä on vaikea havaita, eikä sitä voi välttämättä luotettavasti mitata.

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että esimerkiksi työ itsessään palkitsee ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä eivätkä johdu esimerkiksi ulkoisista palkkioista, kuten rahapalkka. Ulkoinen motivaatio taas tarkoittaa, kun ihminen esimerkiksi tekee epämieluisia töitä ainoastaan suuren palkan takia. (Kuusinen 1992, 196.)

## 6.1 Työmotivaatio

Työmotivaatiota sääteleviä tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet, kannusteet ja havainnot. Inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat tärkeällä tavalla yksilön halua ja suoriutumista työtehtävistä. Tarpeet on jaettu kolmelle tasolle: toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin sekä kasvutarpeisiin. Tarpeet muuttuvat yksilön kypsymisen ja tarpeen tyydyttymisen seurauksena. (Kuusinen 1992, 156.)

Työtehtävät vaihtelevat suuresti kannustavuutensa suhteen. Eräät työt voivat tuottaa motivaatiota, jos ne ohjataan työntekijälle, jolla on voimakas suoritustarve. Taas tilanteessa, jossa työntekijällä on heikko suoritustarve, voi motivoitua suorittamaan vähemmän vaativia tehtäviä, mikäli hänelle tarjotaan taloudellisia kannusteita. Kuitenkin ihmiset motivoituvat tekemään jotakin vain tekemisen ilosta ilman minkäänlaisia palkkioita. Esimerkiksi jos työnantaja haluaa vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, hänen on ensin ymmärrettävä, millaiset motiivit ja tarpeet ovat tärkeimpiä henkilölle. (Peltonen & Ruohotie 1987, 54.)

Organisaation ominaisuudet ja olosuhteet tulisi luoda sellaisiksi, että ne edistävät työntekijän sopeutumista ja toimintaa organisaatiossa. Työmotivaatioon vaikuttavat tarpeiden ja kannusteiden lisäksi myös havainnot ja odotukset. Esimies ei voi yksinään synnyttää motivaatiota henkilöstölle. Esimies ja organisaatio voivat tukea toiminnallaan motivaation syntymistä ja edistämistä. Esimies voi myös tehokkaasti heikentää henkilöstön motivaatiota käyttämällä vääriä johtamistapoja. (Ruohotie 1982, 23-25.)

## 6.2 Työmotivaation edistäminen

Työntekijän motivaatio rakentuu monesta eri tekijästä. Alla olevassa kuviossa 4 on esitellyt motivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät. Nämä kaikki linkitettynä yhdeksi kokonaisuudeksi mahdollistavat jokaiselle työntekijälle motivaatiota työhön ja työssä menestykseen. Onnistuminen tässä lisää organisaatioissa liiketoiminnan kannattavuutta ja työntekijöiden sitoutumista. Työyhteisöstä tulee kertaheitolla innostavampi ja innovatiivisempi.

Kuviossa havainnollistamme työntekijän motivaation syntymistä. Motivaation syntymiseen ja ylläpitoon tarvitaan jatkuvaa esimiehen tukea ja ohjasta, oman työnkuvan tunteamisen, selkeät ja motivoivat tavoitteet, palautteen anto, tietää paikkansa johon kuuluu sekä työssä kannustaminen ja palkitseminen.



Kuvio 4. Motivaation rakentuminen. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Yksi keskeisempiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on tavoitteiden asettaminen. Tutkimusten mukaan tarkat tavoitteet auttavat työntekijää pääsemään parempiin työsuorituksiin, kuin epämääräisellä tavalla ilmaistut tavoitteet. Työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja työsuoritusta on helpompaa esimerkiksi mitata. Tavoitteiden tulisi olla aina innostavia. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tietoa ja taitoa sekä työntekijän panostusta omaan työsuoritukseensa. Tavoitteiden asettaminen voi parantaa huomasti työntekijän motivaatiota. (Aarnikoivu 2008, 154.)

Palautteen antaminen puolen ja toisin on tärkeää niin työntekijälle kuin esimiehelle, sillä sen avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista. Saamansa palautteen perusteella työntekijä voi esimerkiksi huomata olevansa tavoitteiden alapuolella, joka taas saa hänet tekemään lisää ponnisteluja työn eteen tai vaihtamaan työtehtävän suoritustapaa. Palautteen annolla on suuri vaikutus työntekijään, sillä se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. (Järvinen 1999, 31.)

Johtamisen ja erityisesti palautteen antamisen kautta voi vaikuttaa yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi työntekijän itsetunto. Myönteisen palautteen kautta työntekijä voi saada onnistumisen kokemuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti itsetuntoon. Palautteen antamisella voidaan vaikuttaa työntekijän minäkuvaan ja asenteeseen itseään kohtaan. Näistä tuleva positiivinen muutos edesauttaa työntekijän työmotivaatiota. Palautteella on todettu olevan yhteys työn mielekkyyteen ja kokemuksiin. (Järvinen 1999, 29.)

Motivoinnissa on tärkeä tuntee ja huomioida työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia. Siksi esimiestyössä kuuntelemisen merkitys korostuu. Valmiiden vastausten sijaan esimiehen tulisi keskittyä oikeiden kysymysten esittämiseen. Työntekijän persoona ja esimerkiksi työuran vaihe voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon. Oikeita kysymyksiä esittämällä esimies voi haastaa työntekijän pohtimaan tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen työmotivaatioon. Tämä antaa esimiehelle arvokasta tietoa siitä, miten hän voi tukea työntekijän motivoitumista. (Aarnikoivu 2008, 159-161.)

Motivoitumistarpeista riippumatta jokaiselle työyhteisön jäsenelle on tärkeä saada huomiota ja rohkaisua esimieheltään. Esimies pystyy edistämään motivaatiota rohkaisemalla ja kannustamalla alaisiaan. Päivittäisen rohkaisun toteuttaminen edellyttää esimieheltä aitoutta, joka puolestaan herättää alaisissa luottamusta ja läsnäoloa. Lisäksi esimiehen tulisi osoittaa uskoa työntekijöihin ja palkita saavutuksista julkisesti. (Aarnikoivu 2008, 159-161.)

## 7 Palkitseminen

Palkitseminen merkitsee kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi työstään. Jokainen työntekijä kokee palkitsemisen erilaisena ja arvostaa erilaisia palkitsemistapoja.

Organisaatiot pyrkivät palkitsemisjärjestelmillään houkuttelemaan ammattitaitoisia henkilöstöä palvelukseensa ja myös sitouttamaan näillä henkilökunnan osaksi organisaatiota. Palkitsemisella pyritään motivoimaan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin. (Kauhanen & Kolari & Rantamäki 2006, 20-22.)

Työmotivaatio on työntekijän halu tehdä työssään oikeita asioita sekä halu onnistua tekemässään työssä mahdollisimman hyvin. Työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, jolloin hän voi toimia johdonmukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 159.) Esimiehen tulee esittää työntekijälle työn tavoitteet selkeästi ja antaa selkeät tavoitteet sekä päämäärät, joihin pyritään. Epämääräinen tavoite tai epäselvä käsitys työn tarkoituksesta voi vaikuttaa työntekijään motivaatiota laskevasti.

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia aineellisia palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Kaikki nämä palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta ja niitä voi työnantaja tarjota. (Aalto-yliopisto 2012.)

Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Parhaimmassa tapauksessa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet huomioiden. Työntekijän kannalta palkitsemisen kokonaisuus on merkittävämpi asia hänen arvioidessaan työpaikkansa hyvyttä kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. (Aalto-yliopisto 2012.)

Palkitseminen on kokonaisuus. Siinä yhdistyy aineellinen eli rahallinen palkitseminen sekä aineeton, ei-rahallinen, palkitseminen. Aineellinen palkitseminen koostuu peruspalkasta ja siihen päälle laitettavista esimerkiksi bonuksista tai luontoiseduista. (Sistonen 2008, 177.)



Palkitseminen voi kasvattaa henkilöstön pyrkimystä ja halua tehdä enemmän, se voi lisätä halukkuutta kehittyä työntekijänä sekä tehdä päämäärien hahmottamisen selkeämmäksi tai jopa luoda tilanteita palautteenantoon ja lisätä tiedonkulkua. (Kauhanen & Kolari & Rantamäki 2006, 20.)

### 7.1 Aineellinen palkitseminen

Perinteisesti aineellinen palkitseminen on rahallista palkitsemista, joka sisältää rahassa mitattavia etuja. Aineellinen palkitseminen voidaan jakaa rahallisiin palkkioihin ja henkilöstöetuksiin. Palkitsemisen pohjana on henkilökohtainen peruspalkka, joka määräytyy kuukausi- tai tuntipalkasta, työn vaativuus, osaaminen sekä työsuoritus. Peruspalkan lisäksi on tarjolla erilaisia kannustumia, kuten tulospalkkiot, sovitut bonukset ja myyntipalkkiot. Aineellista palkitsemista on myös muut luontoisedut, kuten esimerkiksi lounas ja virike-etu, puhelinetu sekä autoetu. Terveysteen liittyviä etuja ovat terveystuolto ja harrastusten tukeminen. (Sistonen 2008, 58.)

Osa aineellisen palkitsemisen eduista on lakisääteisiä, kuten sosiaaliturvaedut ja työeläke- ja sairausvakuutus. Organisaatio voi ottaa lakisääteisten vakuutusten rinnalle lisävakuutuksia, kuten matka- ja tapaturmavakuutuksia. On kuitenkin hyvä muistaa, että osa eduista ovat työnantajalle vapaaehtoisia, kuten puhelinetu, lounas ja virike-etu. (Viitala 2007, 144.)

Suurin osa aineelliseen palkitsemiseen kuuluvista eduista on työntekijälle tuloa, josta peritään verotusarvon osalta työntekijän veroprosentin mukaista veroa. Osa rahallisista eduista jää verotuksen ulkopuolelle, mutta etujen tulee olla kohtuullisia ja tarjolla tasapuolisesti koko organisaation henkilökunnalle. (Viitala 2007, 144.)

### 7.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomilla palkitsemiskeinoilla ja kannustamisella on toisinaan jopa suurempi vaikutus kuin rahalla. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa nousevat keskeisimpään rooliin työtehtävät, organisaatiokulttuuri sekä uranäkymät (Kauhanen 2006, 35.)

Keinot aineettomaan palkitsemiseen ovat laajat. Jo pelkkä arvostuksen osoittaminen esimerkiksi palautteen antamisen muodossa voidaan nähdä palkitsemisena. Palautteen

anto voi olla positiivista tai rakentavaa. Muita keinoja ovat kehityksen, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen. (Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön 2013.)

Aineettoman palkitsemisen esimerkkeinä käytetään usein mielekästä ja haastavaa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, joustavuutta työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä, ilmapiiriä ja ajan tasalla olevia työvälineitä. (Sistonen 2008, 177.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat myös eritavoin. Demografiset tekijät, arvot ja asenteet voivat vaikuttaa siihen, mikä koetaan palkitsevaksi. Onnistuneeseen palkitsemiseen vaaditaankin sitä, että organisaatiossa todella tunnetaan työntekijät yksilöinä. (Kauhanen & Kolari & Rantamäki 2006, 56.)

## 8 Haastattelutulokset

Tutkimustulokset käsitellään samassa järjestyksessä kuin haastattelukysymykset. Ensimmäiseksi käydään läpi haastateltavien yleistä tietoa valmentavasta johtamisesta, jonka jälkeen siirrytään tarkentaviin kysymyksiin ja käytännön kysymyksiin kunkin haastateltavan työpaikalta. Haastatteluihin osallistui kuusi työssäkäyvää ihmisiä. Vastaajia on sekä vakituksessa, että osa-aikaisissa työsuhteissa, mikä antaa laajemman perspektiivin kysymyksiin, onko valmentavalla johtamisella vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Vastaajat olivat kaikki aiempien työsuhteiden kautta järjestettyjä, joten haastattelu tilanne oli rento ja ajatuksia heräsi puolen ja toisin. Poimimme työhön muutamia lainauksia haastateltavien vastauksista.

### 8.1 Valmentava johtaminen käsitteenä

Vastaajista vain yksi ei ole kuullut ollenkaan valmentavan johtamisen käsitteestä ja toinen ei ollut aivan varma mistä on kyse, mutta osasi yhdistää termin urheiluvalmentamiseen. Muut vastaajat kuvailevat sitä coaching-termin avulla ja yhteisten valmennusten kautta. Haastateltava X kokee, että valmentava johtaja on ikään kuin mentori, joka on kiinnostunut työntekijän osaamisesta ja hyvinvoinnista. Hänen mielestään valmentava johtaminen motivoi hänet parempiin työtuloksiin ja suorituksiin. Hyvä esimies saa ihmisiä sitoutumaan yritykseen ja työhön, ja on läsnä päivittäisessä tekemisessä.

Vakituisessa työsuhteessa oleva vastaaja on omien sanojensa mukaan kokenut valmentavan johtamisen tehokkaaksi ja toimivaksi johtamismalliksi.

”Tullessani tähän yritykseen minulle kerrottiin, että tällaista valmentavaa tapaa käytetään ja tämän ansiosta olen päässyt etenemään pidemmälle uralla.” (Vastaaja E)

Toinen vastaaja taas koki, ettei esimiestä kiinnosta valmentaa omia alaisiaan eikä esimies halua työntekijöiltä mitään muuta kuin hyviä tuloksia ja myyntiä. Vastaukset tähän kysymykseen tukivat ajatuksiamme tutkittavan johtamismallin tietoisuudesta, sillä johtamisesta ja muun muassa valmentavasta johtamisesta puhutaan yhä useammin työyhteisöissä. Kerrottuamme valmentavan johtamisen oikean käsitteen haastateltaville, kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että jos tallainen johtaminen toteutuu käytännössä, oma työ ja tekeminen saa erilaisen merkityksen ja työsuoritus varmasti paranee.

## 8.2 Esimiehen lähestymistavat

Puolet vastaajista ovat kokeneet, että esimies on löytänyt oikean tavan lähestyä heitä ja koko työyhteisöä. Ongelmatilanteita käydään tarvittaessa kuukausittaisessa palaverissa ja moni kokee sen riittävänä. Henkilökohtainen lähestyminen koetaan parempana tapana kuin esimerkiksi sähköpostiviestintä. Avoin ilmapiiri ja ongelmista ajoissa puhuminen edistävät hyvää ilmapiiriä ja viihtyvyyttä työpaikalla. Vastaajat myös korostivat näinkin yksinkertaista asiaa, kuin kuulumisten kysymisen. Tämä tekee viestinnästä henkilökohtaisempaa ja työntekijät kokevat itsensä tärkeäksi.

”Pomo laittelee sähköpostia, jos jotain on pielessä, koskaan ei kysele mitä kuuluu. Jos on jotain asiaa tai tiedotettavaa, hän laittaa vaan viestiä kaikille ja harvoin pitää palavereita. Esimiestä kiinnostaa ihmisten arki silloin, kun on kyse tuloksesta tai rahasta. Esimerkiksi jos olet kipeänä, hän kysyy kuulumisia vaan siksi, että haluaa sinut takaisin pian tärkeään myyntipalaveriin.” (Vastaaja F)

Osa-aikaisena työskentelevät kuulevat ajankohtaisista ja ongelmallisista asioista ensisijaisesti työkavereilta. Eli suoraan esimiehen kanssa vuorovaikutusta ei juurikaan ole.

### 8.3 Valmentavan johtamisen käyttö työpaikalla

Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettä siitä, että käytetäänkö heidän työpaikallaan valmentavaa johtamista. Kysyimme myös tilanteita, joissa valmentavan johtamismallin käyttö olisi tullut esille yrityksen arjessa.

Kaikki vastaajat ovat maininneet kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut koetaan hyvänä asiana, koska siellä pääsee keskustelemaan luottamuksellisesti esimiehen kanssa. Ainoastaan yksi osa-aikaisena työskentelevä vastaaja ei käy vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja lähestyy taas luottamusmiestä esimiehen sijaan. Tarvittaessa hän saa tukea esimieheltään, mutta kokee luontevampana lähestymistapana luottamusmiestä tai työkaveria, koska ei juuri tunne tai ole tekemisessä esimiehensä kanssa. Toinen osa-aikaisessa työsuhteessa oleva vastaaja mainitsi saman asian ja kokee olevansa ulkopuolinen työyhteisön jäsen. Tämän takia ei pysty arvioimaan oman esimiehen johtamistapoja.

Nykyään hyvin monissa työpaikoissa panostetaan tiimin yhteisiin hetkiin järjestämällä yhteistä ajanviettoa sekä työ, että vapaa-ajalla. Vastaajat kokevat nämä tärkeinä asioina tiimin yhteishengen ja tutustumisen kannalta.

”Ollessani esimiehen apulaisena huomasin, miten tärkeää on tsemppata ja kannustaa omia työntekijöitä. Nykyinen esimieheni on kyllä kiinnostunut alaistensa oppimisesta ja hyvinvoinnista. Työpaikalla järjestetään usein tiimikohtaisia ajanviettoja, jossa esimerkiksi syödään aamupalaa ja keskustellaan ensi kuun odotuksista sekä tavoitteista.” (Vastaaja B)

Valmentava johtaminen on hyvä tapa kannustaa henkilöstä parempiin suorituksiin, mutta työntekijöiden silmissä se näkyy ikävä kyllä ”kerran vuodessa tempauksena”, jos sitä ei käytetä osana päivittäistä johtamista.

”Valmentava johtaminen näkyy yrityksessämme ainoastaan silloin, kun täytyy päästä vuoden tavoitteisiin ja esimies tsemppaa tällöin meidät myymään enemmän.” (Vastaaja F)

### 8.4 Omaa motivaatiota edistävät kehittämis ehdotukset

Oman työpaikan johtamistavan pohdinnan jälkeen, haastateltavilta kysyttiin kehittämis ehdotuksia, jotka edistävät heidän työmotivaatiota.

Kaikki vastaajat olivat, suhteellisen tyytyväisiä omaan esimieheensä. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus nousi kaikista kehitysehdotuksista ylitse muiden. Esimiehen ja alaisen väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen vastaajat kaipaivat parannuksia, jopa myös muutoksia. Lisäksi alaiset toivovat esimieheltään enemmän palautetta omasta työstään ja avointa keskustelua sekä positiivisissa, että negatiivisissa asioissa.

”Olisi kiva, jos esimerkiksi voisin hyödyntää koulutustani sekä osaamistani jatkossakin nykyisessä työpaikassani ja työllistyä valmistumisen jälkeen vakituisesti. Tällä hetkellä koen, ettei esimiestä kiinnosta koulutukseni. Toivoisin, että minut huomioidaan henkilökohtaisesti ja kävisimme esimieheni kanssa läpi käytännön asioita kuten palkkaluokat.” (Vastaaja C)

Palkka motivoi monia työntekoon, siksi oikea palkkaus tehtävään on tärkeä motivaation säilymisen kannalta. Työntekijä voi itse ehdottaa palkkakeskustelua, mutta esimiehen on myös osattava selvittää henkilön valmiudet ja koulutus sekä ottaa tarvittaessa asia esiin esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

Kaikki vastaajat puhuivat myös paljon alaisen ja esimiehen välisestä suhteesta. Molempipuolinen tutustuminen on tärkeä, jotta esimies osaa huomioida alaisiaan juuri oikealla tavalla. Vastaajat toivoivat, että esimies ottaisi huomioon jokaisen henkilökohtaisen elämäntilanteen ja antaisi sen mukaan alaisen valita työskentelytapoja, esimerkiksi etätyömahdollisuus.

## 8.5 Huomion osoitukset ja kannustimet

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia huomion osoituksia he toivoisivat johdolta. Kiitoksen kuuleminen ja työntekijän huomioiminen yhteisissä palaverissa koettiin tärkeänä asiana. Tunnustuksen lisäksi, työntekijät toivovat esimieheltä ymmärrystä työtehtäviä kohtaan ja toivovat esimiehen osallistuvan työntekoon samalla tavalla kuin koko muu henkilöstö. Tällä tavalla työntekijät pystyisivät tutustua esimieheen paremmin. Asia nousi esillä erityisesti osa-aikaisilla työntekijöillä, jotka eivät normaalisti osallistu yrityksen arkeen samalla tavalla, kuin esimerkiksi kokopäiväiset työntekijät.

Yksilösuorituksen palkitseminen nousi myös esille monen vastaajan kesken. Yksi vastaajista on kokenut, ettei häntä huomioida tarpeeksi yksilönä. Kertoo, että työyhteisössä puhutaan enemmän tiimin yhteisistä tavoitteista ja onnistumisista. Toinen vastaaja taas koki epätasa-arvoisena henkilökohtaisen palkitsemisjärjestelmän ja toivoi, että kaikki palkitsemiset menisivät tiimien käyttöön, esimerkiksi yhteisiä iltoja ja aktiviteetteja varten.

Yksi vastaaja myös toivoi, että palkitsemisjärjestelmistä puhuttaisiin enemmän yhteisesti.

Suurin osa vastaajista koki, ettei heitä kannusteta työssään tarpeeksi. Vastaajat toivovat enemmän kannustusta itsenäiseen työskentelyyn ja oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi koulutuksen huomioiminen ja tunnustuksen antaminen koettiin hyvään suoritukseen kannustavana asiana. Osa vastaajista kokivat epätasa-arvoa palkitsemisjärjestelmistä esimerkiksi bonusten osalta.

”Ei kannusteta kauheasti. Haluaisin saada uuden treenikengät kerran vuodessa niin kuin kokopäiväiset työntekijät saavat.” (Vastaaja D)

Vastaajien yrityksissä käytetään hyvin samanlaisia kannustimia, joista kaikki olivat taloudellisia. Bonukset, provisiot sekä lahjat ovat yleisempiä kannustimia, joita käytetään. Näitä myös vastaajat itse toivoivat kannusteiksi.

## 9 Tulosten analysointi

### 9.1 Analyysi

Haastatteluissa kävi ilmi, että valmentava johtaminen on käsitteenä suhteellisen tuttu monille työntekijöille. Valmentava johtaminen on johtamismalli, joka on todella mukautettavissa eri organisaatioihin. Tuloksia analysoidessa huomasimme, että valmentavan johtamisen joitakin osa-alueita käytetään aktiivisesti johtamisessa sekä yrityksen arjessa. Huomasimme haastatteluiden myötä, että valmentava johtaminen organisaatioissa on todella läsnä ja sen osa-alueita pyrittiin painottamaan monessa eri johtamisavassa.

Haastattelujen tuloksissa ilmeni myös paljon epäkohtia, joihin täytyy puuttua päästäkseen tehokkaaseen ja työntekijöitä motivoivaan johtamistapaan. Epäkohtia olivat esimerkiksi epätasa-arvoinen kohtelu työntekijöiden keskuudessa ja esimiehen läsnäolon puute yrityksen arjessa, jonka työntekijät kokivat harmillisena.

Haastatteluissa tärkeiksi asioiksi johtamisessa nousivat:

- Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus

- Avoin kommunikaatio
- Luottamus
- Kannustaminen
- Palkkaus ja osaamisen kartoitus
- Tiimihengen luominen

Tuloksissa ilmeni, että alaisen ja esimiehen kommunikaatio ongelmat vaikuttavat kokonaisvaltaiseen työilmapiiriin. Monet esimiehet käyttivät edelleen pääasiassa sähköpostia viestintäkanavana eivätkä järjestä tarpeeksi yhteistä aikaa työyhteisölle. Henkilökohtainen kommunikaatio ja esimerkiksi small talk -keskustelut lisäävät luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehen on tunnettava työntekijä, jotta hän voi auttaa häntä pääsemään asetettuihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Hyvä kommunikaatio pitää organisaation ja ihmiset elinvoimaisina ja lisää luottamusta sekä kiitollisuutta.

Pohdittuamme vastauksia kommunikaation puitteista aloimme ajattelemaan, kuinka iso vaikutus hyvällä kommunikaatiolla on organisaation menestykseen ja alaisten sitoutumiseen. Huono kommunikaatio vaikuttaa luottamuksen puutteeseen esimiestä kohtaan. Luottamusta on vaikeaa korjata alaisiin enää jälkikäteen, joten siihen on syytä panostaa alusta saakka. Tämän myötä pahimmissa tilanteissa voi myös esiintyä halveksuntaa esimiestä kohtaan, kun kommunikaatio ei ole kunnossa.

Työmotivaatioon vaikuttaa hyvin moni tekijä, niin kuin aiemmin todettu. Kaikki haastattelut kertoivat kaipaavansa, lisää kannustusta omaan tekemiseen. Haastatteluista ilmeni, että moni työntekijä arvostaisi oman esimiehensä tukea, koska se lisäisi työntekijöiden työmotivaatiota. Tämä on pieni vaiva organisaation johdolta, mutta suuri merkitys sen työntekijöille.

Valmentavassa johtamisessa esimies on aina läsnä arjessa ja tuntee työntekijän osaamisen ja potentialin. Huomasimme, että monille työntekijöille on tärkeää, että palkka vastaa omaa osaamisen tasoa. Kun esimies tuntee alaisensa, on hänen helpompaa ottaa kantaa palkkaukseen, mikä puolestaan lisää työntekijän ja esimiehen luottamussuhdetta.

Työntekijät kaipaavat yhteisöllisyyttä, jotta kokevat itsensä osaksi työyhteisöä. Haastattelujen pohjalta, uskallamme väittää, että työntekijöiden sitoutuminen riippuu hyvin paljon siitä, kokevatko he itsensä osaksi organisaatiota. Esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät

jäävät valitettavan usein ulkopuolisiksi, eivätkä näin ollen ajattele yrityksen parasta. Sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen voimavara, siksi on tärkeää osata kohdella jokaista työyhteisön jäsentä yksilönä.

Esimiehen tehtävä on luoda sellaista tiimihenkeä, jossa jokainen kokee itsensä arvokkaaksi. Moni vastaajista kokivat tärkeiksi yhteiset aktiviteetit, joiden aikana voi tutustua kollegoihinsa ja esimieheen. Tämä vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja tekee kommunikaatiosta avoimempaa. Avoimessa työilmapiirissä on helpompaa antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen avulla voidaan ennaltaehkäistä epäkohtia työntekijän ja esimiehen välisessä kommunikaatiossa. Positiivisella palautteella on todettu olevan yhteys työmotivaatioon ja työn mielekkyyteen.

## 9.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla on tärkeää arvioida sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteettien avulla. Validiteetti käsitteenä tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se kertoo, onko tutkimuksessa onnistettu mittamaan oikeita asioita kattavilla tutkimuskysymyksillä. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. (Vehkalahti 2008, 40.)

Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen vain osittain. Jotta haastattelututkimusta voi pitää luotettavana, täytyy asettaa tutkimusongelmalle ja aiheelle oikeat teemat, joiden pohjalta luodaan itse haastattelu. Tutkimusaiheisiin riittävä perehtyminen auttaa välttymään teemoihin liittyviltä luotettavuusongelmilta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73-74.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelukysymyksen voi esittää tarvittaessa uudelleen tai tarkentaa haastateltavan mielipidettä ja vastausta. Myös haastateltavat voivat esittää kysymyksiä, mikäli kysymys on jäänyt epäselväksi tai siihen tarvitaan tarkennusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelututkimuksen kysymykset ovat rajattu aihealueiden mukaan. Kysymykset liittyvät tutkittavaan aiheeseen eli valmentavaan johtamiseen ja siihen, miten työntekijät kokevat sen sekä johtamisen vaikutuksiin työmotivaatioon.



## 10 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia valmentavaa johtamista ja sen vaikutusta työmotivaatioon. Opinnäytetyön päättökysymys oli: onko valmentava johtaminen hyvä keino kehittää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa työnlaatua? Opinnäytetyön muut tutkimuskysymykset ovat: miten johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja millaisia tuloksia työntekijöiden motivoinnissa voidaan saada valmentavan johtamisen avulla? Opinnäytetyö on osittain saavuttanut tavoitteita. Pyrimme teoriaosuudessa käsitellä tutkimukseen sisältyviä aiheita ja pitää työn johdonmukaisena.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella haastattelujen avulla. Haastattelut oli suhteellisen pieni, jonka vuoksi tutkimustuloksia täytyy tarkastella kriittisesti.

Haastattelujen perusteella teimme johtopäätöksen, että valmentavalla johtamisella on vaikutuksia työmotivaatioon, vaikka sitä sovelletaan vain osittain. Totesimme, että harvassa organisaatiossa käytetään vain yhtä johtamismallia. Tämän työn haasteena oli tutkia johtamista vain yhden johtamismallin näkökulmasta. Kuitenkin havaitsimme, että johtajuutta edistetään eri organisaatioissa monella eri tavalla. Ei ole sääntöihin kirjoitettu, että esimies tai johtaja noudattaisi omassa työssään pelkkää valmentavaa johtajuutta. Huomasimme, että moni esimies hyödyntää useita johtamismalleja samanaikaisesti.

Valmentavalla johtamisella on kuitenkin positiivista vaikutusta työyhteisöön, vaikka sitä käytettäisi osittain tai muiden johtamismallien kanssa. Valmentava johtaminen lisää ehdottomasti avoimuutta organisaatioissa. Lisäksi se edustaa tämän päivän johtamistapoja ja on selvästi päivitetty versio 2000-luvun johtamistapoihin.

Tutkittava aihe oli mielestämme todella kiinnostava ja ajankohtainen, ja sen myös huomasimme opinnäytetyön edetessä. Valmentavasta johtamisesta on paljon tuoretta tietoa saatavilla, jonka lisäksi löysimme uusia lähteitä aiheesta.

Valmentava johtaminen tulee varmasti kehittymään tulevien vuosien aikana ja yleistymään organisaatioissa. Tämä opinnäytetyö on antanut meille paljon uutta tietoa tutkittavasta aiheesta ja uskomme sen olevan relevantti tulevalle urapolulle. Tästä tutkimuksesta voivat hyötyä valmentavasta johtamisesta kiinnostuneet. Opinnäytetyö tulee myös toimimaan hyvänä tiedonkeruunlähteenä aiheesta.

Koemme, että tämä opinnäytetyö on onnistunut erinomaisesti parityönä ja olemme oppineet sitä kautta tiimityöskentelyn tärkeyden. Tiimityöskentely on tärkeä taito tulevan työuran kannalta ja olemme kiitollisia siitä, että saimme tämän työn toteutettua yhdessä. Parityönä työstetty tutkimus on mahdollistanut laajempia ja erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ja sen analysointiin.

Jatkotutkimuksena voisimme ehdottaa tutkimusta, jossa johtamismallin vaikutusta työmotivaatioon mitataan konkreettisesti motivaatiomittarien avulla. Esimerkiksi yritys, joka on ottamassa valmentavaa johtamista käyttöönsä, voi tehdä tutkimuksen, miten kyseisen johtamismallin käyttö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Motivaatiota voi silloin mitata ennen ja jälkeen valmentavan johtamismallin käyttöönottoa, jolloin saadaan tarkempia tuloksia sen toimivuudesta ja vaikutuksista.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio 2005. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen Filosofia. Talentum, Helsinki.

Aarnikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. WSOY, Helsinki.

Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön 2013. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/> Luettu 3.1.2018.

Aaltio, Iiris 2008. Johtajuus lisäarvona. WSOY, Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY, Helsinki.

Basten, Oscar 2011. Valmentava johtajuus sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten\\_Oscar.pdf?sequence=1/](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?sequence=1/). Luettu 25.10.2017.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2008. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Drucker, Peter 2000. Johtamisen haasteet. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Furman, Ben & Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Imperial Sales, Helsinki.

Haastateltava A 2017. Haastattelu 22.12.2017.

Haastateltava B 2017. Haastattelu 19.12.2017

Haastateltava C 2017. Haastattelu 19.12.2017

Haastateltava D 2017. Haastattelu 22.12.2017

Haastateltava E 2017. Haastattelu 15.12.2017

Haastateltava F 2017. Haastattelu 15.12.2017

Hagen, Marcia 2012. Managerial coaching - A review of the literature. Performance Improvement.

Hellbom, Kaj & Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita Prima Oy, Helsinki.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena. 2011 Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pekka 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu & Tomi, Rantamäki 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Kotter, John 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor ab, Helsinki.

Kurttila, Minna 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Pro Tammi, Helsinki.

Kuusinen, Jorma 1992. Kasvatuspsykologia. Helsinki, WSOY.

Lahtinen, Esa. 2015 Työelämän tulevaisuus. Myös johtamisen on uudistettava työelämän murroksessa. [Http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/04/14/tyoelaman-tulevaisuus-myois-johtamisen-on-uudistuttava-tyoelaman-murroksessa/](http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/04/14/tyoelaman-tulevaisuus-myois-johtamisen-on-uudistuttava-tyoelaman-murroksessa/). Luettu 23.10.2017.

Locke, Edwin & Latham, Gary 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Northouse, Peter 2015. Leadership - Theory and practise. Sage Publignations Inc.

Nortio, Jukka 2013. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. [Http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tueyrityksen-kilpailukyky/](http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tueyrityksen-kilpailukyky/). Luettu 20.10.2017.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Palkitseminen. 2012. Aalto-yliopisto. [Http://rewardresearch.aalto.fi/fi](http://rewardresearch.aalto.fi/fi). Luettu 3.1.2018.

Perry, James & Porter, Lyman 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. The Academy of Management Review.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot. Talentum, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio - Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki.

Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki.

Silvennoinen, Markku 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum oyj, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Alma Talent, Helsinki.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma, Helsinki.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli 1996. Johtajana muutoksessa. WSOY, Helsinki.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Väisänen, Niina 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet – Casetutkimus finanssialan yrityksessä. Pro gradu. Aalto-yliopisto. [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/617/hse\\_ethesis\\_12485.pdf?sequence\\_](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/617/hse_ethesis_12485.pdf?sequence_) Luettu 20.10.2017.

Whitmore, John 2009. Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership.

Yrityksen perustaminen - Arvot, visio ja missio 2017. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#arvot>. Luettu 16.1.2018.

## Haastattelukysymykset

Sukupuoli

nainen

mies

Ikä

a. -18-25

b. -25-35

c. -35-45

d. -45-55

e. -55-65

Työsuhteen muoto?

Onko valmentava johtaminen sinulle tuttu? Jos on, miten kuvailisit valmentavaa johtamista?

*"Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa korostuu tavoitteellisuus, toisten arvostaminen sekä osallistava ote työhön. Valmentavan johtamisen tarkoitus on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja työntekijöiden potentiaalin saavuttaminen. Esi-miehen rooli ei ole vain johtaa asioita ja ihmisiä, vaan rohkaista työntekijöitään ottamaan vastuuta, tukea ratkaisujen löytämisessä ja tarjota erilaisia näkökulmia työntekijän hyö-dynnettäväksi."*

Miten oma esimiehesi lähestyy sinua päivittäisissä ja ongelmatilanteissa?

Koetko että nykyisellä työpaikallasi käytetään valmentavaa johtamistapaa? Ja millaisissa tilanteissa se näkyy yrityksen arjessa?

Mitä muuttaisit tai kehittäisit työpaikkasi johtamisessa, jotta kokisit olevasi enemmän mo-tivoitunut työhösi?

Millaisia huomion osoituksia toivoisit johdolta?

Kannustaako johto sinua työssäsi ja käytetäänkö teillä minkäänlaisia kannusteita?